



## Gerencia financiera; una alternativa para las pymes en el siglo XXI

### Financial management; an alternative for smes in the XXI century

Edwin Alexander Cano Otero

Corporación Universitaria Latinoamericana, Colombia

Carlos Andrés Uribe De la Cruz

SENA, Colombia

#### Open Access

#### Editor

Nadia León

Corporación Universitaria Latinoamericana

#### Correspondencia

Edwin Alexander Cano Otero

[eacano@ul.edu.co](mailto:eacano@ul.edu.co)

**Recibido:** 2 de julio de 2018

**Aceptado:** 3 de octubre de 2018

**Publicado:** 2 enero de 2019

**DOI:** <https://doi.org/10.32012/26195399/rel21201950>

#### Distribuido por:

Creative Commons CC-BY 4.0



© Copyright

2019 Enfoque Latinoamericano

**Objetivo:** Revisar la gerencia financiera como una alternativa para las Pymes en el siglo XXI.

**Metodología:** Se realizó una revisión documental de la gerencia financiera, lo cual indica que en la actualidad la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas requieren amparar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales de la economía y las finanzas, además de utilizar nuevas técnicas y desplegar diferentes prácticas de financiamiento.

**Resultados y Conclusiones:** Frente a las condiciones del mercado actual, se exponen unos objetivos detallados en las organizaciones, que deben proyectar financieramente sus estructuras centradas en la riqueza económica, en la voracidad de los mercados financieros, y en el exclusivo perfil de la gerencia financiera, generando una competitividad para facilitar otras experiencias en diferentes escenarios de las finanzas, y otros valores que determinen procedimientos en el ámbito de la gerencia.

**Palabras clave:** Gerencia, gestión, economía, mercado.

**Objective:** Review financial management as an alternative for SMEs in the 21st century.

**Methodology:** A documentary review of the financial management was carried out, which indicates that currently, the financial management in small and medium enterprises, new principles and attitudes are developed by the professionals of the economy and finance, in addition to Use new techniques and deploy different financing practices. **Results and**

**conclusions:** Faced with the current market conditions, set out the detailed objectives in the organizations, which must financially project their structures focused on the economic economy, on the voracity of financial markets, and on the exclusive profile of financial management, generating competitiveness to facilitate other experiences in different financial situations, and other values that determine procedures in the field of management.

**Keywords:** Management, economy, market.

**Como citar este artículo (APA):** Cano Otero, E y Uribe De la Cruz, C. (2019). Gerencia financiera; una alternativa para las pymes en el siglo XXI. *Enfoque Latinoamericano*, 2(1), 7-23. DOI: <https://doi.org/10.32012/26195399/rel21201950>

## Introducción

Las finanzas y la gerencia financiera de las pequeñas y medianas empresas cambiarán absolutamente en el siglo XXI, especialmente debido a los vínculos existentes entre los asuntos económico-financieros y la crisis globales actuales. En las últimas, afirman muchos investigadores (Martínez, 2010; Montoro y Nadal, 2009; Nadal, 2008) del suceso económico y social más importante de las últimos tiempos. Lo sobresaliente de cada aprendizaje es la experiencia para prevenir problemas similares en el futuro y, por qué no decirlo, cambiar algunos procedimientos, que permitan realizar nuevas proyecciones, partiendo de la base científica de la gerencia financiera.

Consultando algunos avances que pudieran haber tenido lugar, en el desarrollo científico de las finanzas, Hidalgo (2007) y Gómez (2005) critican esa ausencia de investigaciones en el contorno de las finanzas en la información contabilidad de las empresas, pues dicho proceso de búsqueda podría permitir comprobar que muchas cosas se pueden evitar si se aplican los conceptos de gerencia financiera permitiendo suficiente información contable y financiera para las organizaciones. Muchos cambios deberán implementarse en dicha área para prevenir las crisis en el futuro y resolver más efectivamente la volatilidad de los mercados. No obstante y como afirma Juran (2004), para muchos existe una misteriosa e inevitable relación entre economía, finanzas y contabilidad, la asistencia invisible propuesta por Adam Smith: para ellos es la eventualidad o el efecto de fuerzas secretas que determinan los sucesos financieros en el siglo XXI.

Precisamente por la escasez de proyectos de investigación en el ámbito de las finanzas, junto al carácter global e integrado de la economía y la rapidez de las comunicaciones, las crisis parece tener unas causas exclusivamente macroeconómicas, asociadas a la inflación o al déficit público, entre otras variables. Aunque es cierto que las variables macroeconómicas pueden estar implicadas en el origen y en el desarrollo de los problemas asociados a las crisis actuales, lo cierto es que las razones principales se encuentran en las decisiones financieras amparadas por inversores y responsables financieros, entre otros agentes públicos y privados (Amat, 2009). No obstante, algunos responsables de la Administración y de la auditoría también

han sido negligentes, pues la falta de ética y de medidas de control suele estar presente en este tipo de procesos (Prat, 1994; Wesberry, 2001).

En el camino hacia la búsqueda de soluciones y la prevención de la crisis en el futuro, algunos investigadores como Selpa y Espinosa (2009) afirman que en el mundo actual se hace imprescindible el uso de herramientas y procesos que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades empresariales en lo que a su gestión económica y financiera se refiere. Naturalmente, también en otras áreas de la dirección financiera, pues la empresa es una solamente, que funciona como un sistema integrado de elementos y procesos interconectados.

Para Schiff y Schiff (2010) la función de las finanzas en la empresa deben encarar el desafío actual, y el reto consiste en dominar los elementos de gestión financiera que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos y que garanticen la calidad del servicio. Todo ello haciendo posible que, finalmente, el valor se revierta a la cadena que se relaciona con la satisfacción del cliente, algo que dependerá, entre otras cosas, del tamaño de la empresa, del sector de actividad, etc. (Iturralde y Maseda, 2004). Entre aquellos procesos y herramientas se incluyen determinadas actitudes, valores, creencias, además de cuestiones asociadas estrictamente a la dirección y la gestión financiera: como afirma Conthe (2003), quizás debamos aproximar la psicología al mundo de las finanzas.

Sanwal (2008) y Martino (2010) proponen convertir las finanzas en socio estratégico en la dirección general de la empresa, pues ahora es necesario asumir que la dirección y la gestión financiera deben integrarse con las demás áreas en la gestión global de la organización. Ello conlleva, entre otras cosas, abandonar una visión funcional e independiente de la gestión de la organización para adoptar una nueva estructura de sistemas y procesos que, aunque autónomos, posean grandes y adecuadas dosis de integración, relación y coordinación. No cabe duda de que en las empresas las diferentes áreas de gestión (marketing, producción, etc.) están especializadas en determinados procesos, como es lógico, pero la estructura funcional tradicional, aun permitiendo la separación y la especialización de tareas, potencia los “reinos de taifas”. Quizás no se trate

sino de rescatar la propuesta de una dirección sistémica de investigadores como Villalba (1975), y aceptar que los cambios financieros propuestos en una empresa pueden constituir una oportunidad para innovar y mejorar otras áreas, o la propia organización considerada globalmente.

Otro reto importante que deben asumir los Gerentes financieros se refiere al principio de relatividad, frente al del carácter absoluto de la experiencia financiera que ha caracterizado a empresas y épocas anteriores. Este principio, que en definitiva constituye una generalización del principio contable de importancia relativa, viene a reforzar la idea de que, desde el punto de vista de gestión financiera, no sólo interesan los importes monetarios absolutos de determinadas variables (inversiones, ventas, deudas, beneficios, etc.), sino la relación y proporciones que mantienen unas con otras, en términos de rentabilidad, grado de endeudamiento, liquidez porcentual, etc. Este carácter relativo y a la vez absoluto de la dirección financiera constituye una de las paradojas propuestas por Becerra (1997).

Muchos directivos financieros, que además también asumen el rol de directores generales o incluso de empresarios, hecho bastante frecuente en la pyme por cierto, valoran la salud de la empresa en función de sus activos, no prestando atención al pasivo, que es considerado por ellos como algo desagradable y etéreo.

Se olvidan de que, en el fondo, el activo y el pasivo tienen idéntico importe, porque constituyen dos caras de la misma moneda. Por otra parte, sin pasivo no hay finanzas. Por eso, aceptar la moderna dirección financiera implica interiorizar el hecho de que, además de ser inevitable, el pasivo puede y debe incluir obligaciones de pago hacia terceros. Eso está previsto en la teoría y en la práctica contable, además de estar contemplado por la legislación. De hecho, las cuentas contables relativas a las deudas a corto y largo plazo en contra de la empresa son muy numerosas. Pero muchos profesionales del mundo de las finanzas creen que, siempre y en todo caso, cuanto menos deba la empresa, mejor será.

Las actuales crisis han puesto en evidencia que tan importante es obtener rentabilidad de los activos como gestionar con acierto los pasivos. Pero para muchos constituye un signo de salud financiera el hecho de que todo el pasivo esté formado por recursos propios. De este modo, la dimensión de su pasivo, y por tanto el de

las inversiones en activo, estará en función, exclusivamente, de los recursos de capital que se consigan o de los beneficios generados y retenidos en la empresa. En este orden de cosas, la dimensión económica y financiera de la organización dependerá, en cuantía, composición y administración, del patrimonio del empresario, cuyos rasgos proyectará en la propia gestión financiera que lleve a cabo, en su desenvolvimiento en definitiva. También dependerá, todo hay que decirlo, de los recursos obtenidos y retenidos en el negocio, así como de los medios que algún conocido pueda aportar.

Algunos Gerentes Financieros deben abandonar la generalizada creencia de que los activos, además de cuantiosos, deben ser ante todo monetarios líquidos si se prefiere, debido a su inmediata disponibilidad. Otros, también de manera equivocada y opuesta, consideran que en vez de activos líquidos se debe disponer de grandes cantidades de inmovilizado, porque éste puede revalorizarse y aportar imagen y “solidez” financiera a la entidad. Todos ellos se equivocan, porque la salud financiera de una empresa, y por tanto la salud general y el bienestar de la organización, depende en gran medida de que la empresa disponga sólo de aquellos activos líquidos, activos realizables e inmovilizados que sean necesarios, ni más ni menos, en cantidad y cualidad. Naturalmente, además deben gestionarse adecuadamente y estar financiados correctamente.

Amat (2011) propone integrar más aún y de una manera más eficaz las finanzas y la contabilidad en la propia gestión empresarial. El reto en este caso para los Directores y Gerentes financieros tiene que ver con el cambio de la consideración que se tiene acerca de la función que deben tener el sistema contable y las cuentas anuales de la empresa (el balance y la cuenta de resultados principalmente). El cambio debe hacer posible el desarrollo de nuevos procesos, como instrumentos institucionales del contexto basados en los productos de la contabilidad, olvidando que también constituyen el primer movimiento hacia el futuro usual y financiero de la entidad.

Esto quiere decir que lo que recojan las cuentas anuales debe ser el reflejo de lo que realmente se planificó, con las mínimas desviaciones posibles. En otros casos las cuentas anuales y en general toda la documentación

vinculada a la gestión financiera de la entidad (incluso la propia gestión financiera de la empresa) tiene una finalidad exclusivamente burocrática o legislativo-formal, en lugar de ser de utilidad para la dirección de la organización.

## **La gerencia financiera**

### **La globalización y la gestión financiera en las pymes.**

Para mantener la viabilidad financiera global, estando en crisis o no, las empresas deberían salvaguardar las distancias que separan el activado equilibrio de las actividades cotidianas de explotación y el pausado ritmo de los procesos financieros tradicionales de planificación y elaboración de presupuestos. Para lograrlo se deben integrar las aplicaciones empresariales de programación y elaboración de previsiones en una única solución, al mismo tiempo que se amplían las capacidades de colaboración más allá de los muros del departamento de finanzas, mejorando los procesos de gestión de la información, entre otros (Gómez, 1997; Gahagan, 2004).

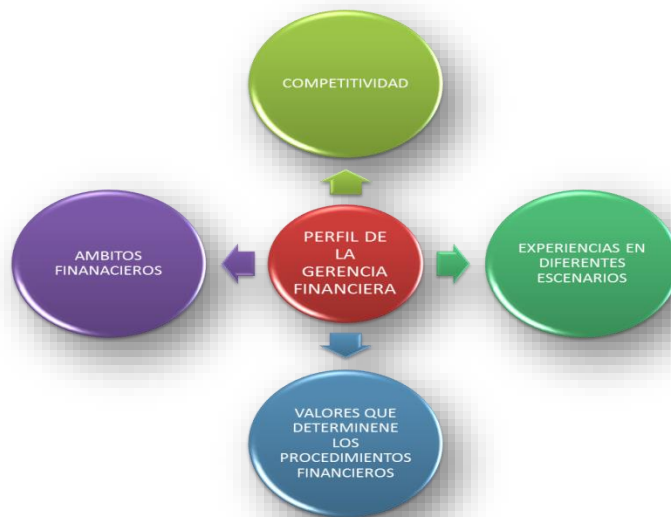
Mochón (1994) y Narrillos (2007) han sugerido una propuesta que es de las menos novedosas, pero muy apropiada para las pymes: se debe avanzar en una gestión financiera globalizada y en un mejor abordaje de la administración de los riesgos financieros (los riesgos de cambio, los de interés y los crediticios). En relación a la gestión financiera globalizada, ésta tiene que ver con la idea presentada por Ontiveros (2007) de “finanzas globales”. Consideramos que haber desarrollado una mejor gestión de estos asuntos, junto al despliegue de un comportamiento más ético, bien pudieran haber constituidos factores previsores del origen de la crisis y amortiguadores de su transferencia y de sus efectos.

Grases y De Bes (2002) y Hayward (2004) proponen que, con el propósito de racionalizar la gestión financiera de la empresa y prevenir las crisis en el futuro, siempre en términos de salud financiera, algunas funciones del área de finanzas podrían subcontratarse externamente a profesionales especializados. El

“Outsourcing” financiero es recomendable en el caso de aquellos procesos de naturaleza administrativa y financiera que pueden ser gestionados con mayor eficiencia externamente, sin que dicha externalización suponga una pérdida interna de control sobre los mismos: gestión de impagados, facturación mediante factoring, etc. Como siempre, ello exige del directivo competencias para cooperar y para confiar en otros la gestión de determinados asuntos financieros, rompiendo al mismo tiempo el statu quo organizativo y disolviendo la propia inseguridad.

Chacín (2010) propone un tipo de dirección financiera que, a la vez que mejora su integración y coordinación con el resto de funciones y con la dirección general de la entidad, como hemos propuesto, adquiera cada vez más independencia para gestionar con más eficiencia los asuntos que le son propios, en un contexto económico muy dinámico, con constante presencia de nuevos productos financieros, nuevas relaciones, etc.

**Figura 1.** El Perfil de la Gerencia Financiera en el Nuevo Siglo



Esta propuesta gira en torno a la idea de que los profesionales de la gestión financiera adquieran mayor responsabilidad, así como mayor competencia en la planificación y el control de su área. En vez de continuar fomentándose la discrepancia entre los responsables de las áreas de la empresa (como es el caso, por ejemplo, del área comercial y la financiera), algo que en parte es absolutamente razonable, los ejecutivos debieran potenciar sinergias que vayan más allá de los asuntos meramente presupuestarios. Como siempre, es posible que tras los “litigios” interdepartamentales se encuentren los conflictos de intereses profesionales. En fin, se trata de la necesaria alianza para el éxito mencionada por Balagué (2007).

### **Gestión del riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas.**

Respecto a la gestión del riesgo, las mejoras pueden estar referidas a una consideración más acertada y equilibrada de los tres tipos de riesgos mencionados, así como a mejoras en la obtención y uso de la información sobre las operaciones, mejoras en los seguros de cobertura utilizados y en las condiciones y formalidades de los pactos asociados a las inversiones, y a su financiación (Boronat, 2006; Laffarga, 2001; Nadal, 2009). Cozar (2010) propone una clave para la gestión del riesgo en los nuevos escenarios: mejorar el conocimiento. El conocimiento, que es mucho más que la información, conlleva entre otras cosas adoptar



otra actitud ante la incertidumbre y desarrollar otros comportamientos financieros diferentes, entre otras cosas debido a su contenido ético.

Para Fernández (2001), Núñez (2005), Peláez (2005) y Pérez (2007) las nuevas tecnologías también deben aplicarse con mayor rigor, ética y eficiencia en la dirección financiera de las empresas, para hacer posible una administración más rápida y permitir también la gestión de la información y la de los propios procesos financieros, en tiempo real. La tecnología permite la realización y evaluación de simulaciones, proyectos, presupuestos, etc. Al menos en nuestro país aún queda mucho camino por recorrer en cuestiones tales como la interconexión bancaria, la gestión de cobros y pagos a través de Internet, el uso de soluciones de Intranet integradas, etc.

Algunos investigadores han propuesto otros retos para mejorar la eficiencia de la dirección financiera de las empresas en el próximo siglo. Destacamos las siguientes:

- a) Navarro (2010) insiste en la importancia de aceptar y comprender cómo una adecuada interpretación y gestión del entorno económico y financiero actual, incluido el bursátil, puede ser fuente de oportunidades financieras.
- b) Muñoz y Rouco (2006) hacen hincapié en la necesidad de un mejor planteamiento de las inversiones que en la empresa se llevan a cabo, lo cual incluye un mejor tratamiento de las amortizaciones y de los aspectos fiscales, así como un mejor uso de las matemáticas actuariales y una más acertada integración entre la inversión y la financiación de las mismas. Pero al margen de los asuntos técnicos y de valoración, que son importantes, mayor relevancia adquiere las cuestiones vinculadas a la ingeniería financiera y la necesaria prudencia que debe adoptarse ante los nuevos escenarios y realidades.

- c) Moya (2011) se centra en la reorientación de la distribución de beneficios y dividendos en combinación con el replanteamiento de la financiación de la organización, del trato dado a los inversores y de la imagen de la entidad en el mercado financiero.
- d) Cantalapiedra (2009) considera que no se está haciendo un uso adecuado y realista de las herramientas asociadas al umbral de rentabilidad, más allá del planteamiento matemático. Dicho de otro modo, las organizaciones deberían recalcular y gestionar mejor su estructura de costes fijos y variables, y sus márgenes, y convertir dichas variables, incluidos los ingresos, los precios y las unidades de ventas.
- e) Siegel, Richter Meyer y Sorensen (2005) destacan la necesidad de que el directivo de finanzas se convierta en socio de la dirección general de la organización.

**Figura 2.** Estructura de la Gestión Financiera para Minimizar Riesgo en las Pymes



## La gestión de la tesorería para el siglo XXI

La correcta gestión de la tesorería conlleva, irremediablemente, asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y sobre su posición de liquidez, responsabilidades que deben conducir a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento financiero, más concretamente en el área de tesorería. Y todo ello en unión con el resto de departamentos de la empresa (Iturralde, Maseda y San José, 2005). Dicha gestión debe centrarse en la obtención de mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez, y también por la reducción de costes en la gestión del déficit de tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar la rentabilidad y el valor de la entidad. De este modo el departamento de tesorería pasa de ser considerado sólo como un centro de costes solamente para serlo como un centro de beneficios, al igual que el resto de departamentos de la empresa. Esta idea está asociada a un concepto activo y responsable de la gestión de la liquidez de la empresa.

La nueva gestión de la tesorería también exige clarificar el Rol de la propia gestión de la tesorería en la función financiera de la empresa y en la dirección general de ésta (López, 2005; Sánchez, Lizárraga y gloria, 2008). Los asuntos vinculados a la administración de los cobros y los pagos no son más importantes que los demás, pero tampoco menos. En algunas empresas el cash management constituye el centro de la gestión financiera de la entidad (incluso llega a ser el centro de la gestión global de la organización), olvidando que, además del criterio de caja existe el de liquidez monetaria. No tener esto en cuenta supone adoptar y defender una visión parcial de la realidad financiera empresarial.

También es importante adoptar modelos de gestión de la tesorería que estén en función del contexto y de las propias características de la empresa, de sus objetivos y circunstancias (Sánchez, 2005). Una gestión financiera egocéntrica, es decir, aquella que ignora los aspectos contextuales que le afectan, no puede ser dinámica ni adaptativa, y finalmente el “perfil” financiero de la organización sólo es el fiel reflejo del ego de quien dirige el área. Sin embargo, y esta es otra de las paradojas, el contexto financiero influye irremediablemente en los procesos internos de la empresa.

Una gestión efectiva de la tesorería exige disponer de la suficiente información útil interna y externa, para poder realizar planes y previsiones de cobro y pago considerando diferentes plazos y escenarios. Por tanto, nos estamos refiriendo a una necesidad de confección realista y operativa de los presupuestos de tesorería (Barriocanal, 2009; Cortés, 2001), así como a la exigencia de elaborar previsiones de necesidades de liquidez a corto plazo, especialmente en épocas de incertidumbre como las actuales (Fernández, 2000; Gramjo y Peñalba, 2009; Núñez, 2009).

Large y Large (2006) hacen referencia a la necesidad de realizar un planteamiento global e internacional del cash management en la empresa. Teniendo en cuenta que la crisis actual es global, y que ha sido su carácter global junto a otros factores lo que ha facilitado la rápida transmisión de las circunstancias de origen y la misma crisis, es lógico pensar que, desde el punto de vista financiero al menos, las fórmulas de solución global también sean compartidas por muchos. No tendría mucho sentido llevar a cabo una gestión exclusivamente local de la gestión de la tesorería dando la espalda a mercados y productos financieros de alto valor. Recordemos en este sentido que la entrada del euro constituyó, en su momento, una oportunidad para transformar los procesos y para abordar los aspectos vinculados a la internacionalización de la gestión financiera de la empresa (Rodríguez, 2000). Aún con todo ello, qué duda cabe de que la empresa debe gestionar con acierto los asuntos locales que le incumben, en nuestro caso en el ámbito del cash management.

Los asuntos vinculados al control de la gestión financiera en general y el de la tesorería en particular han sido tratados por los investigadores durante el desarrollo de la presente crisis (Vidal y De la Villa, 2003). Especialmente se ha abordado la importancia de mejorar la contabilidad para el control de la gestión de la tesorería (Carranza, 2009), la necesidad del uso de diferentes tipos de indicadores financieros (Crespo, 2005) y, sobre todo, la importancia de desarrollar y gestionar los cuadros de mando de la tesorería (Aynat, 2002; Creus y Prieto, 2011; Manzano, 2005; Valensi, 2004).

No es posible gestionar la tesorería de la empresa si no se elaboran estados financieros adecuados a las necesidades de registro, planificación-previsión y control. Los investigadores han insistido en mejorar la

vinculación existente entre la gestión financiero-contable y los estados de flujo de tesorería (Lerrán, 2000; Vallejo, 2006a, 2006b), para conseguir que, en parte motivado por la incertidumbre, los estados de flujo de tesorería reflejen de la manera más fiel posible la gestión de la liquidez de la empresa (Casanova y Fernández, 2000; Iturralde y Maseda, 2001; Moya, 2005).

En realidad todos los cambios propuestos anteriormente no podrían llevarse a cabo sin la automatización e informatización de la gestión financiera de la tesorería y, en definitiva, sin la incorporación de las TIC a la administración económica de la empresa (Cortés, 2000; Maseda, Iturralde y San José, 2009; Ortega y López, 2009; Pomar, 2004; San José, Iturralde y Maseda, 2006).

## Conclusiones

Con el presente artículo presentamos algunas sugerencias de mejoramiento a la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas en el siglo XXI, previniendo futuras crisis en su desarrollo organizacional. Si tuviéramos que destacar, a modo de síntesis y conclusión, las más importantes, serían:

Desarrollar una gestión financiera integral con otras áreas y con la dirección general de la organización. En cualquier caso, la gestión financiera no debe realizarse “de espaldas” al cliente, al valor que éste posee para la empresa y al valor que también debe dársele desde la organización.

- a) Potenciar que los profesionales del área financiera de las organizaciones adquieran y desarrollen competencias relativas a su área. Ello incluye nuevas actitudes, hábitos y valores.
- b) Adoptar una gestión financiera que no quede al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización.
- c) Desarrollar una propuesta financiera con contenidos éticos más sólidos e integrados en la cultura de la organización. Este cambio puede constituir una oportunidad para impregnar de nuevos principios la vida de la organización.

- d) Fomentar el uso de la innovación y las TIC en el área financiera.
- e) Potenciar la creación y gestión de relaciones y operaciones gestionadas de manera más rigurosa.

## Referencias bibliográficas

- A. Vilorio & W. Quintero (2016). Gestión SAT río manzanares. Investigación e Innovación en Ingenierías, vol. 4, no. 2, pp. 128-135. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.4.2.2493>
- Amat, J. O. (2011). Tendencias y retos de las finanzas, la contabilidad y el control empresarial. *Harvard Deusto Business Review* 200, 46-58.
- Amat, O. (2009). La dirección financiera en épocas de crisis e incertidumbre. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 88, 10-18.
- Arteta, C. (2011). El problema del otro en la enseñanza problemática. *Amauta*, (17), 85-92. Recuperado de <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Amauta/article/viewFile/602/353>
- Aynat, A. (2002). Cómo crear valor aplicando la metodología del cuadro de mando en el área de tesorería. *Banca y finanzas*, 81, 37-39.
- Balagué, A. (2007). Finanzas en la empresa: alianza para el éxito. *E-Deusto*, 58, 22-26.
- Ballesteros, I. (2009). Las herramientas de tesorería, claves en la negociación con entidades financieras. *Datamation*, 271, 46-47.
- Barriocanal, M. (2009). El presupuesto de tesorería. *Estrategia financiera*, 264, 63-72.
- Becerra, M. (1997). Las paradojas de la dirección financiera. *Estrategia financiera*, 135, 21-27.
- Bennoun, J. J. (2001). Un nuevo modelo de gestión financiera: la unificación. *Banca y finanzas*, 67, 52-54.

- Cantalapiedra, M. (2009). El punto de equilibrio y el análisis coste-volumen-beneficio: caso práctico. *Estrategia financiera*, 265, 16-21.
- Carranza, I. (2009). La tesorería: contabilidad y control. *Partida doble*, 211, 36-49.
- Carrato, M<sup>a</sup> J. (2000). La tesorería de los grupos de empresa. *Banca y finanzas*, 54, 6-11.
- Casado, S. y Velásquez, A. (2005). Metodología para la mejora de los procesos de tesorería operativa. *Estrategia financiera*, 219, 50-54.
- Casanovas, M. y Fernández, A. (2000). El estado de flujo de tesorería en la incertidumbre: estudio de dos casos. *AECA*, 51, 56-66.
- Casilda, R. (2003). Nuevas finanzas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas brasileñas y latinoamericanas. *Información comercial española*, 810, 141-151.
- Cerón, M. (2011). Dirección financiera y retribución de directivos. *Estrategia financiera*, 285, 58-65.
- Chacín, L. (2010). Gerencia estratégica financiera y control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista de formación gerencial*, 9(2), 296-324.
- Conthe, M. (2003). Psicología de las finanzas. *Economistas*, 21(96), 413-416.
- Cortés, J. C. (2000). La mecanización de la gestión de tesorería. *Estrategia financiera*, 158, 28-33.
- Cortés, J. C. (2001). Presupuesto de tesorería. *Estrategia financiera*, 177, 24-28.
- Cozar, P. (2010). El conocimiento, clave en el control del riesgo financiero. *Estrategia financiera*, 268, 66-70.
- Crespo, D. (2005). Indicadores estratégicos en el departamento de tesorería. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 65, 26-30.

- Creus, C. y Prieto, B. (2011). Cuadro de mando de tesorería: previsiones, presupuesto y medición de riesgos. *Estrategia financiera*, 281, 42-45.
- Durán, J. J. (2004). Contabilidad, finanzas empresariales y mano invisible. *Revista de contabilidad*, 7(1), 53-88.
- Fernández, A. (2000). El tratamiento de la incertidumbre en las previsiones de tesorería. *Actualidad financiera*, 5(9), 47-62.
- Fernández, A. (2001). Las nuevas tecnologías: una herramienta de gestión financiera. *Actualidad financiera*, 6(10), 35-52.
- Gadea, J. y Santomá, J. (2005). Centralización de los servicios de tesorería: caso práctico. *Estrategia financiera*, 217, 30-37.
- Gahagan, J. (2005). Planificación financiera y presupuestos como herramientas de gestión. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 63, 4-9.
- Garrido, S. (2006). Por qué externalizar las operaciones de tesorería. *Estrategia financiera*, 230, 67-70.
- Gómez, F. (2005). Una nota crítica sobre la actual investigación en finanzas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 24, 105-120.
- Gómez, F. (2010). Presente y futuro de las finanzas: situaciones y perspectivas de las finanzas a comienzos del siglo XXI. *Revista de contabilidad y dirección*, 10, 53-78.
- González, J. M<sup>a</sup>, Zamora, C. y Escobar, B. (2007). La re-ingeniería de procesos de negocio (BRP) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una campaña de electricidad española. *Revista española de financiación y contabilidad*, 135, 537-568.



- Gramjo, E. y Peñalva, F. (2005). Cómo realizar una previsión de las necesidades de tesorería: práctico. *Estrategia financiera*, 219, 14-19.
- Grases, J. C. y De Bes, T. (2002). Externalizar la gestión crediticia y financiera de las ventas con el factoring. *Estrategia financiera*, 181, 52-53.
- Hayward, C. El Outsourcing de la gestión financiera y contable. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 61, 4-7.
- Hidalgo, E. (2007). Investigación en finanzas y contabilidad: una propuesta de aprendizaje. *Libros de economía y empresa*, 1, 39-46.
- Iturralde, T. y Maseda, A. (2001). Una aproximación a la gestión de la liquidez a través del análisis del estado de flujos de tesorería. *Actualidad financiera*, 6(7), 33-46.
- Iturralde, T. y Maseda, A. (2004). Tamaño de la empresa y gestión financiera. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 183-198.
- Iturralde, T., Maseda, A. y San José, L. (2005). La gestión de la liquidez: necesidades y excedentes de tesorería. *Información comercial española*, 2834, 29-41.
- Jiménez Coronado, A. M. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 72-118. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.4.2.2492>
- Laffarga, J. (2001). Análisis del riesgo financiero en el nuevo escenario del euro y de la nueva economía. *AECA*, 56, 62-63.
- Large, J. y Large, W. (2006). International cash management meets the global challenge. *Euro Monet*, 37, 2-16.

- Larrán, M. (2000). De la contabilidad de la liquidez a los estados de flujos de tesorería. *Técnica contable*, 52(618), 459-484.
- López, F. (2005). La función de tesorería en la empresa. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 65, 16-24.
- Manzano, J. C. (2005). El cuadro de mando de tesorería como herramienta de control. *Estrategia financiera*, 219, 38-45.
- Marco, J. A. (2004a). Hacia una nueva perspectiva de la dirección financiera: finanzas funcionales e ingeniería financiera (parte I). *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 57, 60-69.
- Marco, J. A. (2004b). Hacia una nueva perspectiva de la dirección financiera: finanzas funcionales e ingeniería financiera (parte II). *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 57, 42-49.
- Martino, R. (2010). La dirección financiera como proceso de integración corporativa. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 97, 72-80.
- Maseda, A., Iturralde, T. y San José, L. (2009). Las TIC en el desarrollo de las funciones derivadas de la gestión de tesorería. *Revista de contabilidad y dirección*, 9, 101-118.
- Merino, F. (2004). La gestión de cobros y pagos en la cadena de valor financiera. *Estrategia financiera*, 208, 60-63.
- Milla, A. (2003). Las necesidades operativas de fondos: gestión financiera y auditoría. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 53, 58-64.
- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, 27(119), 34-37.
- Moya, S. (2005). El estado de flujo de tesorería. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 67, 30-39.

Moya, S. (2011). La política de dividendos: estudio del caso La Familia. *Revista de contabilidad y dirección*, 12, 185-196.

Muñoz, A. y Rouco, A. (2006). Análisis de inversiones. *Porci*, 96, 15-28.

Nadal, A. (2008). La crisis financiera en Estados Unidos. *Información comercial española (ICE)*, 2953, 19-29.

Nadal, J. (2009). La resaca de la crisis, el sistema financiero español y la gestión del riesgo. *Estrategia financiera*, 265, 32-39.

Narrillos, H. (2007). La dirección financiera ante la gestión global del riesgo financiero. *Estrategia financiera*, 241, 40-45.

Navarro, I. (2010). Trabajando por un entorno financiero proclive a la innovación empresarial. *Estrategia financiera*, 271, 38-43.

Niebles, L. (2018). Capacidad asociativa como elemento impulsor de la gerencia exitosa. : Caso: MIPYMES Agrícolas en el Departamento del Atlántico, Colombia. Editorial Corporación Universitaria Latinoamericana. Colombia

V. Iguaran, y L. Campo. (2017). Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en el departamento de la Guajira-Colombia. *Revista Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 5, n°. 1, pp. 72-9, 2017. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.5.1.2617>